PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 513 • 2018

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

Wiesław Wasilewski
Uniwersytet Zielonogórski
e-mail: w.wasilewski@wez.uz.zgora.pl

IDENTYFIKACJA RYZYKA W DZIAŁALNOŚCI MIEJSKIEJ INSTYTUCJI KULTURY

RISK IDENTIFICATION IN THE MUNICIPAL CULTURAL INSTITUTION

DOI: 10.15611/pn.2018.513.40
JEL Classification: Z110

Streszczenie: Ryzyko oznacza możliwość nieosiągnięcia celu organizacji. Identyfikacja ryzyka jest pierwszym etapem w procesie zarządzania ryzykiem. Kluczem do jej prawidłowego przeprowadzenia jest precyzyjne ustalenie celów strategicznych i operacyjnych organizacji. Celem artykułu jest przedstawienie prawidłowego rozumienia pojęcia ryzyka oraz zaprezentowanie możliwości identyfikacji ryzyka w działalności miejskiej instytucji kultury przy wykorzystaniu analizy SWOT. Na przykładzie miejskiej instytucji kultury zaprezentowano hierarchię celów strategicznych i operacyjnych wraz z miernikami. Podano przykład możliwości wykorzystania analizy SWOT jako narzędzia pomocnego przy formułowaniu celów organizacji, a co za tym idzie, identyfikacji zdarzeń mogących wpłynąć na nieosiągnięcie tych celów. Przedstawiono również podstawowe kategorie ryzyka występujące w instytucjach kultury. Do każdej kategorii zostały podane przykłady ryzyka. Badania przeprowadzono w miejskiej instytucji kultury.

Słowa kluczowe: ryzyko, controlling, instytucje kultury.

Summary: Risk means the possibility that an organisation's objective may not be achieved. Risk identification is the first step in the risk management process. The key to its proper implementation is the precise determination of strategic and operational objectives of the organisation. The aim of the study is to present the correct understanding of the concept of risk and to present the possibility of identifying risk in the activities of a municipal cultural institution using a SWOT analysis. The hierarchy of strategic and operational objectives was presented on the example of the municipal cultural institution, together with measures. An example of the possibility of using the SWOT analysis as a tool helpful in formulating the organization's objectives and, consequently, identifying events that may affect the failure to achieve those objectives, has been given. The basic risk categories present in cultural institutions are also shown. Examples of risks are given for each category. The research was carried out in the municipal cultural institution.

Keywords: risk, controlling, cultural institutions.

1. Wstęp

W trakcie prowadzenia swojej działalności organizacje zmierzają do realizacji wyznaczonych celów. Działania te są obarczone ryzykiem. Oznacza to, iż mogą zaistnieć zdarzenia, które uniemożliwią pełne lub częściowe osiągnięcie postawionych celów [Wasilewski 2015, s. 486]. Dlatego, podobnie jak w przedsiębiorstwach komercyjnych, również instytucje kultury powinny prowadzić systematyczną identyfikację ryzyka, aby lepiej nim zarządzać, co będzie skutkowało bardziej efektywną realizacją zadań i celów. Pojmowanie ryzyka tylko jako zagrożenia jest błędem. W sytuacji gdy zostanie ono w porę zidentyfikowane i przeanalizowane, może przerodzić się w szansę i stanowić o sile organizacji.

Jednymi z najczęściej opisywanych w literaturze funkcji controllingu w organizacji są: wyszukiwanie i rozpoznawanie wąskich gardeł, tworzenie mierników oceny sytuacji, tworzenie struktury systemu planowania finansowego, porównywanie celów z osiągniętymi wynikami, kalkulacja kosztów do wydajności oraz tworzenie systemów wczesnego ostrzegania [por. Amann 2014; Skowronek-Mielczarek, Leszczyński 2007]. Można zatem wysunąć tezę, iż instrumenty controllingu przyczynią się do identyfikacji ryzyka w instytucjach kultury. Podczas badań przeprowadzonych w bibliotece miejskiej wykorzystano analizę SWOT, która jest pomocna przy formułowaniu celów organizacji, a co za tym idzie, przy identyfikacji zdarzeń mogących wpłynąć na nieosiągnięcie tych celów. Celem artykułu jest przedstawienie prawidłowego rozumienia pojęcia ryzyka oraz zaprezentowanie możliwości identyfikacji ryzyka w działalności miejskiej instytucji kultury przy wykorzystaniu analizy SWOT.

2. Cele instytucji kultury w kontekście identyfikacji ryzyka

Instytucje kultury to organizacje, które za zadanie stawiają sobie funkcjonowanie w obszarze kultury. Działają one w interesie społecznym i służą przechowywaniu, tworzeniu oraz upowszechnianiu dóbr kultury [zob. Wasilewski 2017, s. 414]. Istnieją również prywatne instytucje kultury, organizacje pozarządowe oraz inne inicjatywy nieformalne związane z działalnością kulturalną. Pojawienie się prywatnego sektora związanego z kulturą jest konsekwencją transformacji społeczno-gospodarczej, która przerwała monopol instytucji publicznych na zaspokajanie potrzeb kulturalnych społeczeństwa. W takiej sytuacji tradycyjne instytucje zostały zmuszone do konkurowania o odbiorców oraz fundusze na prowadzenie działalności [Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego 2009, s. 42]. Stąd jeszcze bardziej istotne stało się zagadnienie identyfikacji ryzyka w kontekście realizacji misji, a co za tym idzie, stawianych zadań i celów.

Kluczowe jest przyjęcie jednoznacznej definicji ryzyka. Ryzyko to możliwość nieosiągnięcia *explicite* sformułowanego lub *implicite* wynikającego celu organizacji [Zellmer, Wasilewski 2010, s. 55]. Wynika z niej, iż precyzyjne wyznaczenie

celów jest elementem niezbędnym do przeprowadzenia efektywnej identyfikacji ryzyka.

Identyfikacja ryzyka w instytucjach kultury nie jest tak powszechna jak w sektorze przedsiębiorstw. Główną miarą działalności nie jest tutaj zysk. Źródłem przychodów są wpływy z działalności statutowej i gospodarczej, z najmu i dzierżawy składników majątkowych, ze sprzedaży składników majątku ruchomego, dotacji z budżetu gminy, środków otrzymanych od osób fizycznych i prawnych (darowizny, spadki, zapisy) oraz środków z innych źródeł dozwolonych prawem. Możliwe jest także otrzymanie dotacji z budżetu państwa na zadania objęte mecenatem państwa w dziedzinie kultury.

Instytucje kultury, mimo że działają według innych reguł niż organizacje komercyjne, nie są zwolnione z posiadania strategii. Podmioty te powinny określić swoje cele strategiczne zgodnie z wykonywanymi czynnościami i w interesie swoich docelowych odbiorców [Opolski, Modzelewski 2004, s. 137]. W trakcie wyznaczania celów, oceniania możliwości przetrwania oraz rozwoju, szczególnie uwzględniając oddziaływanie czynników zewnętrznych przydatna jest analiza SWOT. Określa ona potencjał rozwojowy oraz ograniczenia i bariery, co jest istotą opracowywania strategii każdego typu organizacji. Sformułowanie celów strategicznych na podstawie diagnozy wynikającej z przeprowadzonej analizy SWOT powinno być zgodne ze strategią rozwoju regionu oraz z projektami, w których instytucja bierze udział. Przykład analizy SWOT przedstawia tabela 1. Wykonano ją dla miejskiej instytucji kultury w województwie lubuskim.

Cele strategiczne powinny być konsultowane w zespole, w którego skład wchodzi kadra zarządcza oraz pracownicy reprezentujący wszystkie merytoryczne działy. Wtedy cele te są zbieżne z potrzebami pracowników i klientów. Następnie wyznaczane są cele operacyjne oraz wskaźniki ich wykonania, na których podstawie tworzone są szczegółowe projekty przypisywane do realizacji dla konkretnych działów. Każdy projekt winien posiadać własne wyznaczniki realizacji oraz opis, z jakiego źródła ma być finansowany.

Na podstawie tak przeprowadzonej analizy SWOT sformułowano cztery cele strategiczne oraz odnoszące się do nich cele szczegółowe:

- kreowanie polityki gromadzenia zbiorów oraz zwiększanie dostępności zbiorów i usług biblioteki,
- wdrożenie nowoczesnych metod zarządzania ludźmi, instytucją i jakością,
- rozwijanie działalności naukowej i badawczej biblioteki,
- marketing zewnętrzny i kreowanie pozytywnego wizerunku biblioteki.

Tabela 2 przedstawia cele szczegółowe i ich wyznaczniki.

Skonstruowany w ten sposób system celów i wskaźników ich realizacji umożliwia szybkie zrewidowanie poziomu wykonania. Pracownicy różnych działów na podstawie tak przedstawionej strategii nie powinni mieć problemów w ocenie, jakie zadania konkretnie powinni podjąć w ramach swoich kompetencji. Do realizacji każdego celu szczegółowego zostały opracowane projekty określające konkretne

Tabela 1. Analiza SWOT w budowie strategii biblioteki

Mocne strony	Słabe strony
1. Bezpłatny dostęp do zbiorów i usług biblioteki 2. Księgozbiór tworzący narodowy zasób biblioteczny 3. Status biblioteki naukowej 4. Rozwinięta infrastruktura informatyczna 5. Dobrze wykształcona kadra bibliotekarzy 6. Wysoki profesjonalizm usług i kadry 7. Dobre kontakty z bibliotekami terenowymi 8. Współpraca naukowa i edukacyjna z uczelniami 9. Funkcjonalny budynek główny 10. Rozwinięta sieć filii miejskich 11. Położenie biblioteki w centrum miasta 12. Unikatowe zbiory ilustracji książkowej 13. Funkcjonowanie pracowni digitalizacji 14. Satysfakcja bibliotekarzy z wykonywanej pracy 15. Dobre relacje pracowników z przełożonymi	1. Niewystarczający poziom wdrażania najnowszych technologii informacyjnych 2. Mało nowości, tytuły dostępne tylko w jednym egzemplarzu 3. Niepełne badania czytelnicze, brak rozpoznania potrzeb użytkowników i ukierunkowanej polityki gromadzenia zbiorów 4. Brak zabezpieczenia cennych zbiorów przed kradzieżą 5. Niewystarczająca infrastruktura techniczna filii miejskich 6. Brak oferty dla młodzieży 7. Brak wolnego dostępu do księgozbioru podręcznego 8. Brak specjalistów nowych zawodów bibliotecznych (broker, bibliotekarz dziedzinowy) 9. Niesatysfakcjonujący poziom wynagrodzeń 10. Niedostateczna promocja, reklama 11. Nieznajomość języków obcych przez bibliotekarzy 12. Niewystarczająca powierzchnia magazynowa 13. Brak możliwości zamówień internetowych książek w wolnym dostępie w filiach 14. Niefunkcjonalność katalogu OPAC on-line 15. Odbiegająca od oczekiwań użytkowników polityka udostępniania zbiorów
Szanse	**Zagrożenia**
1. Prawny obowiązek gromadzenia obowiązkowego egzemplarza regionalnego 2. Wzrost zapotrzebowania na informację 3. Możliwość ubiegania się o środki zewnętrzne 4. Uczestnictwo w programach rządowych i ministerialnych 5. Opracowana strategia Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich 6. Istnienie uczelni wyższych w regionie (potencjalni odbiorcy) 7. Moda i zapotrzebowanie na regionalizm 8. Przygraniczne położenie, rozwój turystyki	1. Spadek czytelnictwa 2. Spadek liczby studentów w regionie 3. Niewystarczające dotacje od organizatorów 4. Niedocenianie przez organizatorów biblioteki jej roli w rozwoju społeczeństwa informacyjnego 5. Powstanie biblioteki uniwersyteckiej 6. Konkurencyjna oferta kulturalna innych instytucji 7. Małe zainteresowanie mediów ofertą biblioteki 8. Niski prestiż zawodu bibliotekarza, funkcjonujące stereotypy 9. Nieprecyzyjne regulacje prawne dotyczące nadzoru merytorycznego nad bibliotekami terenowymi

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu i przeglądu dokumentacji przeprowadzonych w instytucji kultury.

Tabela 2. Cele instytucji kultury oraz ich wskaźniki realizacji

Cele strategiczne	Cele szczegółowe	Wskaźniki realizacji
1. Kreowanie polityki gromadzenia zbiorów oraz zwiększanie dostępności zbiorów i usług biblioteki	1.1. Systematyczny wzrost zasobów biblioteki	– liczba zbiorów biblioteki w woluminach, – liczba czasopism prenumerowanych w tytułach, – wysokość środków przeznaczonych rocznie na zakupy w zł
	1.2. Systematyczne badanie potrzeb czytelniczych mieszkańców	– liczba przeprowadzonych badań ankietowych w roku, – liczba osób biorących udział w ankietach
	1.3. Poprawa warunków korzystania ze zbiorów i usług	– wzrost liczby odwiedzin, – wielkość zmodernizowanej powierzchni biblioteki w gmachu głównym, – liczba zmodernizowanych filii miejskich biblioteki, – powstanie tematycznej biblioteki w jednej z filii miejskich, – liczba zdigitalizowanych zbiorów, – liczba bibliotek terenowych współpracujących w ramach centrum przetwarzania danych bibliotecznych
2. Wdrożenie nowoczesnych metod zarządzania ludźmi, instytucją i jakością	2.1. Wdrożenie zasad marketingu wewnętrznego i podnoszenie kompetencji pracowników	– liczba pracowników merytorycznych biblioteki awansujących w roku, – liczba pracowników merytorycznych posiadających stopnie naukowe, – liczba referatów wygłoszonych przez pracowników na konferencjach, – liczba publikacji pracowników z zakresu bibliotekoznawstwa i upowszechniania czytelnictwa
	2.2. Wspieranie rozwoju i integracji bibliotekarzy i bibliotek lokalnych	– liczba przeszkolonych pracowników merytorycznych bibliotek terenowych, – liczba nowoczesnych strategii rozwoju bibliotek lokalnych, – powstanie portalu internetowego służącego integracji i rozwojowi bibliotekarzy województwa
3. Rozwijanie działalności naukowej i badawczej biblioteki	3.1. Współpraca z uniwersytetem w ramach studiów bibliotekoznawczych oraz prowadzenie i wspieranie badań naukowych	– liczba konferencji naukowych w roku, – liczba pracowników biblioteki prowadzących zajęcia na uniwersytecie
	3.2. Wydawanie publikacji naukowych w wydawnictwie	– liczba publikacji naukowych wydanych w wydawnictwie
4. Marketing zewnętrzny i kreowanie pozytywnego wizerunku biblioteki	4.1. Wdrożenie rozpoznawalnych form upowszechniania wiedzy, książki i czytelnictwa oraz kreowanie postaw czytelniczych	– liczba spotkań promujących wiedzę, książkę i czytelnictwo w roku, – liczba wystaw organizowanych w bibliotece w roku, – liczba przedsięwzięć skierowanych do młodych czytelników w roku
	4.2. Pozyskiwanie dodatkowych środków na działalność	– liczba zadań biblioteki dofinansowanych przez różne podmioty, – kwota pozyskanych środków na realizację zadań inwestycyjnych, – kwota pozyskanych środków na realizację zadań bieżących, – liczba przedsięwzięć dofinansowanych przez sponsorów
	4.3. Publikacja i upowszechnianie twórczości autorów regionalnych oraz wzmacnianie identyfikacji mieszkańców z historią i kulturą regionu	– liczba wydanych książek autorów lubuskich, – liczba wydawanych czasopism, – liczba wydanych innych publikacji, – liczba sprzedanych publikacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadu i przeglądu dokumentacji przeprowadzonych w instytucji kultury.

działanie, termin realizacji, jednostkę odpowiedzialną za jego realizowanie oraz źródła finansowania. Każdy odrębny projekt został wyposażony we własne wskaźniki realizacji.

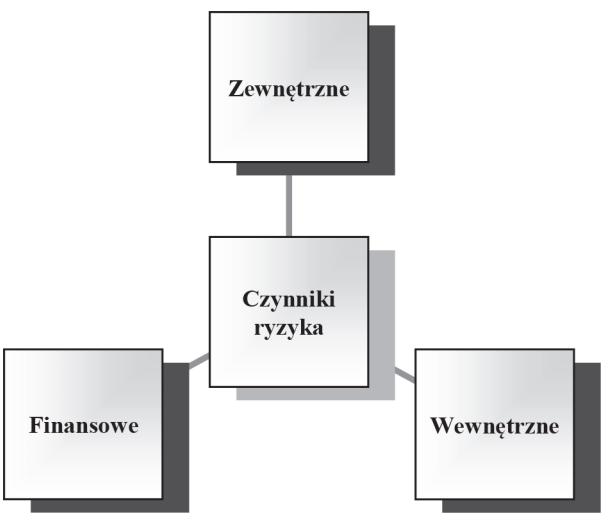
Można również zauważyć, iż tak sformułowany system celów może stanowić podstawę do utworzenia zrównoważonej karty wyników, która pozwala na doskonalenie planowania strategicznego oraz przełożenie celów zdefiniowanych w strategii na bardziej zrozumiałe i osiągalne dla personelu zadania. Należy pamiętać, iż dla jednostek uzależnionych budżetowo od finansów samorządowych perspektywa finansowa zrównoważonej karty wyników spełnia jedynie rolę kontrolowania kosztów podczas realizacji zadań dla celów strategicznych organizacji.

3. Identyfikacja ryzyka w instytucji kultury

Instytucja kultury, jak każda inna organizacja, narażona jest na ryzyko, czyli możliwość wystąpienia zdarzeń, które będą miały negatywny wpływ na osiągnięcie zamierzonych celów, zadań bądź projektów. W następstwie tego może powstać strata majątkowa, nadszarpnięcie wizerunku albo utrata szansy poprzez niewykorzystanie wszystkich dostępnych możliwości.

Czynnikami wywołującymi ryzyko mogą być zdarzenia, działania lub zaniechania. Najczęściej występujące czynniki możemy podzielić na trzy kategorie. Dzięki nim możliwa jest identyfikacja ryzyka. Przedstawia je rysunek 1.

Do czynników zewnętrznych zaliczyć można te związane z otoczeniem organizacji, na które ona sama nie ma bezpośredniego wpływu. Jest to m.in. ryzyko zwią-



Rys. 1. Podział czynników ryzyka

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Redziak 2015, s. 43-66].

zane z infrastrukturą, np. zakłócenia w dostawach energii, przerwy w łączności telefonicznej i dostępie do internetu, poczty elektronicznej i baz danych, co może utrudnić zarówno pracę administracyjną, jak i ciągłość w świadczeniu usług klientom. To z kolei może negatywnie wpływać na wizerunek organizacji. Poważnym problemem będzie niedostateczna baza lokalowa oraz bariery architektoniczne. Obiekty niedostosowane do potrzeb osób niepełnosprawnych zmniejszają udział osób o ograniczonej sprawności ruchowej. Do zewnętrznych czynników ryzyka można zaliczyć także zmiany społeczne i kulturowe. Problem może stanowić starzenie się społeczeństwa oraz zapotrzebowanie społeczne na usługi, których organizacja nie może zaoferować na dostatecznym poziomie. Mogą to być usługi informatyczne, takie jak AR – rozszerzona rzeczywistość, grywalizacje etc. Przekształcenia kulturowe, którym ulega społeczeństwo, powodują spadek zainteresowania kulturą wysoką i uczestnictwem w niej „na żywo" na rzecz internetu i telewizji, a także elektronicznej książki.

Zagrożeniem dla powodzenia działalności i realizacji celów instytucji kultury są czynniki finansowe. Niedostateczne wpływy z działalności statutowej, najmu i dzierżawy majątku, a przede wszystkim niewystarczająca dotacja pochodząca od organizatora powodują braki budżetowe. Ma to znaczenie dla wywiązywania się z zadań statutowych, ponieważ ogranicza możliwość zakupu sprzętu, zbiorów oraz inwestowania w rozwój systemów baz danych. Niedopasowana i przestarzała oferta pociąga za sobą spadek zainteresowania odbiorców i zmniejszenie wpływów do kasy. Brak dostatecznych środków na promowanie działalności statutowej i organizowanie imprez kulturalno-edukacyjnych, a także promocję medialną powoduje spadek zainteresowania udziałem w spotkaniach kulturalnych.

Ryzyko wewnętrzne jest powiązane z zarządzaniem instytucją. Ważnym elementem jest odpowiednio wyszkolona i kompetentna kadra kierownicza oraz pracownicza. Kolejnym aspektem jest ryzyko utraty dobrego wizerunku, zwiększonej liczby negatywnych opinii. Ten problem w dużym stopniu rozwiązuje promocja dobrych praktyk oraz sukcesów w działalności instytucji. Ma to przełożenie na wzrost zainteresowania działalnością i promowanymi wydarzeniami kulturalnymi. Stosowanie nieodpowiednio zabezpieczonej sieci informatycznej może skutkować włamaniami do systemów i baz danych, awarią, a w najgorszym razie kradzieżą bądź utratą danych. To ryzyko niwelowane jest jednak poprzez stosowanie odpowiednich zabezpieczeń i obsługę systemów przez wykwalifikowane osoby.

W ramach controllingu ryzyka w instytucji kultury wprowadzono mechanizm kontroli zarządczej, którego celem jest zabezpieczenie przed niekorzystnymi skutkami ryzyka oraz zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia zamierzonych celów. Składa się on z wzajemnie powiązanych elementów [Młodzik 2015, s. 258; Małecka-Łyszczek, s. 21]:

- środowisko wewnętrzne,
- zarządzanie ryzykiem,
- czynności/mechanizmy kontrolne,

- informacja i komunikacja,
- monitoring i ocena.

Zarządzanie ryzykiem obejmuje rozpoznanie oraz analizę zewnętrznych i wewnętrznych ryzyk zagrażających realizacji celów na szczeblu danej działalności, jak i całej organizacji [Korombel 2013, s. 43]. Kierownictwo dokonuje identyfikacji ryzyka wiążącego się z poszczególnymi celami i zadaniami podmiotu. Zidentyfikowane ryzyka poddawane są analizie, która określa skutki oraz prawdopodobieństwo wystąpienia danego ryzyka. Dyrektor lub upoważnieni pracownicy określają akceptowalny poziom ryzyka. Następnie określa się rodzaj możliwych reakcji: unikanie, przeniesienie, akceptacja.

Mechanizmy kontrolne to zasady i procedury, za pomocą których zapewnia się realizację wytycznych kierownictwa w odpowiedzi na ryzyko zagrażające realizacji celów. Monitoring to proces oceny jakości działania systemu w określonym czasie. Dyrektor monitoruje skuteczność kontroli zarządczej i jej poszczególnych elementów. Konieczna jest coroczna ocena działania mechanizmów kontroli zarządczej.

4. Zakończenie

Każde działanie człowieka, każda forma aktywności gospodarczej obarczona jest dozą niepewności i narażona na ryzyko. Skuteczne metody zarządzania, a przy tym identyfikacji ryzyka pozwalają na dostrzeganie dynamicznie rozwijających się zdarzeń, które mogą doprowadzić do zakłóceń w osiąganiu postawionych celów.

Prawidłowo zaprojektowany i funkcjonujący mechanizm zarządzania ryzykiem obejmuje ryzyko występujące we wszystkich procesach decyzyjnych i na każdym szczeblu zarządzania. Jego celem jest ograniczenie ryzyka, zabezpieczenie podmiotu przed jego skutkami oraz zwiększenie prawdopodobieństwa osiągnięcia zamierzonych celów. Dzięki identyfikacji ryzyka dyrekcja podmiotu może w porę zidentyfikować ryzyko, a następnie poddać je analizie. Pozwala to ograniczać straty finansowe, ale i umożliwia zachowanie dobrego wizerunku. Umożliwia to dalszy rozwój instytucji, poszerzanie zasobów i wypełnianie społecznych i kulturowych misji organizacji.

W zaleceniach dla badanej jednostki zawarto postulat cyklicznego przeprowadzania analizy ryzyka oraz rozszerzenia o inne narzędzia, takie jak analiza wskaźnikowa oraz benchmarking. Wskazano na dużą wagę monitorowania efektów zastosowanych narzędzi. Bieżące aktualizowanie wyników identyfikacji i oceny ryzyka jest konieczne, aby ustalić najbardziej odpowiednie w danym czasie metody zarządzania nim.

Literatura

Amann K., 2014, *Management und Controlling*, Springer-Verlag, Wiesbaden.

Korombel A., 2013, *Apetyt na ryzyko w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Małecka-Łyszczek M., 2015, *Standardy kontroli zarządczej*, [w:] M. Ćwiklicki (red.), *Kontrola zarządcza*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, 2009, *Raport o stanie i zróżnicowaniach kultury miejskiej w Polsce*, Warszawa.

Młodzik E., 2015, *Ocena ryzyka jako element kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 873, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 77.

Opolski K., Modzelewski P., 2004, *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa.

Redziak Z., 2015, *Zarządzanie ryzykiem w organizacji*, Akademia Obrony Narodowej, Warszawa.

Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z., 2007, *Controlling. Analiza i monitoring w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.

Wasilewski W., 2015, *Controlling ryzyka w instytucjach kultury*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 399.

Wasilewski W., 2017, *Planowanie artystyczne w instytucjach kultury*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 471.

Zellmer G., Wasilewski W., 2010, *Definition and classification of enterprise risk – the prerequisite of risk identification in effective risk management process*, „Management", vol. 14, no 2.